
赢在中层

提升领导者的管理能力

—中高级职业经理人管理培训

引论

如今，全球经济一体化、企业经营国际化、信息技术飞速发展，这些新情况的出现，使全世界的竞争者从来没有如此接近过。由于经济开放，没有一个行业、一个企业可以与外界隔绝，所有的竞争几乎都可看作国际竞争，要么是国内企业走出国门与外国企业竞争，要么是外国企业走入国门与国内企业竞争。竞争已经全球化，这是不可回避的事实，企业必须面临更多更强的竞争者。一切止步不前的、发展缓慢的企业，都无法跟上不断追求创新发展的同行，最终淹没在残酷的商海之中。这是一个快鱼吃慢鱼的时代，速度慢于平均水平就是落后。

立足市场必须有竞争力，也许一次偶然的成功可获得令同行称羡的竞争力，而在市场中叱咤风云。但是没有永恒的竞争力，它随时都会面临被超越的危险。20世纪80年代的卓越企业，到了90年代就有1/3销声匿迹，这些企业曾取得了成功，但是没有保持住成功。而在全球，一样有很多的百年企业，它们能屹立百年不衰，说明成功是可以持久的，而持久的源泉之一就是一支坚不可摧的管理梯队。

企业的组织结构就象一根链条，环环相扣，任何一个环节的薄弱都同样会造成整体运转的障碍。如果将企业比作一个人，最高决策管理层就好比头脑，决定前进的方向；基层员工则是脚踏实地的双足，但仅有头脑和双足还是不够的，必须要有一个承上启下的腰，也就是贯彻执行决策意图和指挥具体操作的中层管理层。正如朱镕基总理所说：有人说上梁不正，下梁歪，我说中梁不正全垮台。这个层面的管理者，既要

有胸怀全局的大局观，又要熟悉具体的业务操作，是公司非常重要的骨干力量。

特别有很多经验表明，中层管理的薄弱是很多具有良好创意的、具有行业优势的新公司在市场竞争中栽跟头的主要内因之一。本课程重点讲授了中层管理者必备的技能与工作技巧，旨在培养能够分享企业经营理念，带领下属实现企业远景目标的高绩效中层管理者。

我们的培训课程将使你的思考和行动方式发生变化，从而帮助你取得更大的成就，从而提升了组织的整体能力。

从“猎狗与兔子”谈起

—360度看管理

绪言

1. 为什么要提升中层管理者的经营能力？

从经济理论来说,生产具有四大要素

从社会的实践和认同来看

从当前形势发展来看

2. 企业存在和发展所面临的问题、企业家普遍存在和面临的问题

三个缺乏

六个不完善

一、管理究竟是什么？

— 管理本质的探究

1. 管理的六大基本职能

管理的本质特点是什么：

最值钱的鸚鵡？HBS 的学生

2. 企业管理与公共管理的特点与差别

企业管理的特点

公共管理的特点

3.管理者的层次与技能

管理者的三个层次

管理者的三种技能

4.新时期商业银行各部门管理者面临的挑战

银行中层管理者的角色定位

为什么要从专业走向管理

如何成为一个优秀的管理者

二、管理的八大修炼

1.目标确定能力 —— “一心向着自己目标前进的人，整个世界都为他让路！”

从“有眼光和没眼光？”谈起

组织目标的六大作用

目标设定三要素

彼得·德鲁克和他的“目标管理”

如何进行目标管理？

1. 企业目标管理基本思想

2. 企业目标设定基本步骤

3. 现代目标管理基本道理

目标管理的威力 —— 目标管理 = 效率 + 素质 + 团结

如何建立企业/组织的目标管理

组织目标管理实施的详细步骤

如何建立个人的目标管理 记住：人云亦云的目标是非常容易失败的

人生职业生涯目标设定

目标管理的最佳实现方法 – 绩效考核

科学管理理论的发展导致了管理目标的变化

提示与案例分析

2、战略决策能力 —— “人不怕输在起点上，就怕输在转折点上。”

从“观念与凉开水”说起

决策失误是企业首要问题

正确认识、全面理解、正确把握企业经营战略决策的概念

临事决策有三难、战略决策三句话、处事决策有三法。

战略决策程序：战略分析、战略定位、战略选择、实施战略、战略评价

制定战略应遵循的原则

决策过程由哪几个阶段组成？为什么决策时遵循满意性原则？决策的影响因素

提示与案例分析

3、领导执行能力 —— “只要给我一个支点，我可以把地球撬动”

从“曾经辉煌一时的品牌现在都怎样了？”谈起。

什么是领导的执行能力？

执行力不强的三大表现、执行力不强的四大原因。

怎样才能构筑有效的执行力？

执行力团队的特点

提升个人执行力的方法

《成功执行》的六大原则

提示与案例分析 --- “我那里比他差？....”

4、领导的领导能力 —— 常言道：“树从树梢开始枯死”。

“驴和总裁的关系”的故事

比尔·盖茨的领导素质理论

权变的领导理论 —— 一个领导者服众的方式

领导者权力的构成特点

高执行力主管人员所需要的

领导和经理有那些不同？

经典的领导理论 —— 领导寿命周期理论

提示与案例分析 —— “扁鹊的医术”

5、领导激励能力 —— “常领导的艺术就是帮助他人认识到自己的价值和潜能。” --- 史蒂芬·柯维

有效管理的前提是什么？

卢因的力场理论 —— 三个木工的启示

激励理论

内容型激励理论

过程型激励理论

行为改造型激励理论

奖励时要注意的问题 —— 中秋节发月饼该如何发？

激励的程序

提示与案例分析

6、领导沟通能力 —— “人生的成功往往是人际沟通的成功”

从二十世纪最成功和最失败的领导人谈起。

信息沟通的七种基本要素

沟通过程的简单模型图

企业管理中的沟通管理

人与人沟通的特点

沟通的分类及相关沟通技巧

如何与上级、下级、同事、客户及顾客沟通

沟通的互动游戏

神奇的非语言沟通 —— 非语言沟通常见方式

影响沟通的主要因素和有效的沟通方法

提示与案例分析 —— 回味再三的故事“海上对话”

7、经营获利能力 —— 企业家经营哲学“千做万做，亏本生意不做”

一项活动竟占领了一个市场

经营观念的争论、市场营销学观念的变革、现代市场营销观念的新发展。

几种正确的营销观 —— 四大观念

经营决策的管理过程：

市场进入及退出壁垒的主要因素是什么？

市场潜力研究 —— 市场需求的各种形态，目标市场的营销选择

环境的竞争性和合作性

影响市场经济的“无形的手”是什么？你想知道吗？

提示与案例分析 —— 健全“感应器官”故事的启示

8、创新开拓能力 —— 盛田昭夫原则：去想别人没有想的，造别人没有造的。

3M公司创新案例

创新的八大组合

创造与创新的区别

激发创新的措施

制约创新的因素

培育创新意识的八大初步设想：改变思维方式、提高员工素质、设计适当的压力环境、善于选人和用人、

指导员工进行人生设计、善于激励人和对员工的关怀。妙用“提案箱”。

创新方法之一 —— 头脑风暴法

创造力与创新思维的关系

提示与案例分析 —— “香料罐的启示”

总结